

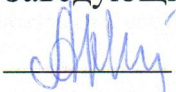
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

« 20 » июня 2017 г.

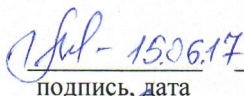
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Формирование и оценка продуктовой стратегии организаций на
продовольственном рынке

Научный

руководитель

 15.06.17
подпись, дата

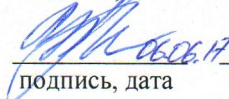
доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

И.А.Максименко

инициалы, фамилия

Выпускник

 15.06.17
подпись, дата

451311124

номер зачетной книжки

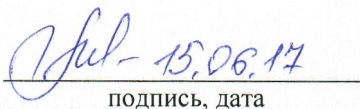
МО 13-2

номер группы

Л.В.Богушева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 15.06.17
подпись, дата

И.А.Максименко

инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование и оценка продуктовой стратегии организации на продовольственном рынке. (на материалах ОАО ТД «Русский холодъ»)» содержит 78 страниц текстового документа, 16 рисунков, 22 таблицы, 4 приложения, 50 использованных источников.

СТРАТЕГИЯ, ПРОДУКТОВАЯ СТРАТЕГИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА, АВС-АНАЛИЗ, СЗХ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Предметом исследования являются теоретические вопросы и практические аспекты, касающиеся аналитического процесса формирования продуктовой стратегии организаций на продовольственном рынке.

Объектом исследования является торговое предприятие ОАО «ТД «Русский Холодъ», расположенное в г. Красноярске. Основным видом деятельности которого является оптовая торговля мороженым и заморозкой.

Целью написания выпускной квалификационной работы является формирование и оценка продуктовой стратегии организации на продовольственном рынке

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические аспекты формирования продуктовой стратегии организации;
- провести анализ организационной среды ОАО ТД «Русский холодъ»;
- разработать и дать оценку продуктовой стратегии ОАО ТД «Русский холодъ».

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты формирования продуктовой стратегии организации, а именно, место продуктовой стратегии в системе стратегий организации и методы формирования продуктовой стратегии

Во второй главе рассмотрены такие аспекты, как организационно-экономическая характеристика торгового предприятия ОАО ТД «Русский холодъ», мониторинг организационной среды данного предприятия, оценка продуктовой стратегии

В третьей главе разработаны рекомендации по формированию и оценке продуктовой стратегии ОАО ТД «Русский холодъ».

По итогам исследования разработаны рекомендации по формированию и оценке продуктовой стратегии ОАО ТД «Русский холодъ». Проведена оценка продуктовой стратегии, доказана целесообразность ее реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ*

ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретические аспекты формирования продуктовой стратегии организации ...	7
1.1 Продуктовая стратегия в системе стратегий организации.....	7
1.2 Методы формирования продуктовой стратегии организации	14
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	79

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Нарастание кризисных явлений в экономике России в последние 3 года вынуждает большинство организации осуществлять радикальные преобразования в своей деятельности. Особенно глубоко негативные рыночные процессы проникли в сферу услуг, и в частности такой её сегмент как рынок продовольственных товаров. Это подтверждается статистическими данными - во-первых, в 2016 году ускорился рост цен на продовольственные товары до 19,1% в среднегодовом выражении против 10,1% годом ранее. Во-вторых, индекс физического объема розничного оборота продуктами питания показал отрицательную динамику, снизившись на 9,2% к уровню 2015 года.

В этих условиях доминантной компонентой стратегии успеха организаций продовольственного рынка становится потребитель, для которого приоритет цены играет все большую роль (согласно информации ВЦИОМ, экономить на продуктах приходится 71% населения России). Организации конкурируют за потребителя, предлагая ему больше ценности, разнообразия или дополнительный сервис за те же деньги. Следовательно, все больше возрастает значимость маркетинговой составляющей в продуктовом бизнесе. Стремясь как можно более полно удовлетворить потребности потенциальных потребителей, в ситуации жесткой ценовой конкуренции организации вынуждены разрабатывать все более совершенные продуктовые стратегии. Хорошо разработанная и продуманная продуктовая стратегия это одна из составляющих для успешного существования организации на рынке. Продуктовая стратегия имеет много направлений, но в первую очередь она направлена на изучение рынка товаров, для получения наибольших экономических результатов в процессе функционирования организации. Именно от реализации продуктовой стратегии зависят дальнейшие перспективы организации в сфере освоения рынка и продвижения товаров.

Необходимость поиска новых продуктовых решений для организаций продовольственного рынка в условиях экономической нестабильности и определяет актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Проблемы формирования и оценки продуктовой стратегии организации на продовольственном рынке освещены в фундаментальных трудах отечественных авторов: А.А.Башкирова, Ю.К.Беляева, Р.Ж. Бекова, Т.А. Железова, С.С.Морковина, Н.И. Покалюк, Д. Рагель, А.В.Фишера и др.

Целью написания выпускной квалификационной работы является формирование и оценка продуктовой стратегии организации на продовольственном рынке

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические аспекты формирования продуктовой стратегии организации;
- провести анализ организационной среды ОАО ТД «Русский холодъ»;
- разработать и дать оценку продуктовой стратегии ОАО ТД «Русский холодъ».

Объектом исследования является торговое предприятие ОАО «ТД «Русский Холодъ», расположенное в г. Красноярске. Основным видом деятельности которого является оптовая торговля мороженым и заморозкой.

Предметом исследования являются теоретические вопросы и практические аспекты, касающиеся аналитического процесса формирования продуктовой стратегии организаций на продовольственном рынке.

Для решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: метод теоретического анализа; метод обобщения; сравнительный метод.

Предметом защиты выступает проект по формированию продуктовой стратегии организации на продовольственном рынке .

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 78 стр. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 17 рисунками; 32 таблицами; 5 приложениями. Список использованных источников включает в себя 50 наименований.

1 Теоретические аспекты формирования продуктовой стратегии организации

1.1 Продуктовая стратегия в системе стратегий организации.

Любая организация может и должна иметь собственную стратегию. Стратегия – это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое [29]. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику, она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

На сегодняшний день существует много определений понятия «стратегия». Наиболее распространенные формулировки данного понятия представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1 - Определения понятия «стратегия» [составлено по 5, 16, 17, 19, 21]

Автор	Определение
И. Ансофф [5]	Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
В. А. Винокуров [16]	Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.
П. Дойль [21]	Стратегия - это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках.
Дж. Глин, В. Маркова, Д. Перкинс [19]	Стратегия - это основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь, ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.
И.О. Виханский [17]	Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Обобщая вышеизложенное, следует заключить, что большинство исследователей определяют стратегию как совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы. Цель стратегии - добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность [42].

Разработка стратегии развития организации - процесс разработки нужного состояния организации: видения, миссии, целей (карты целей организации и карты ключевых показателей эффективности) и определенных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз).

Стратегию организации можно рассматривать на трех уровнях (рис. 1.1):

- эталонная стратегия, или стратегия совокупности направлений бизнеса;
- конкурентная стратегия, или стратегия по отдельным направлениям бизнеса;
- функциональная стратегия, или стратегия внутри какого-либо направления бизнеса.

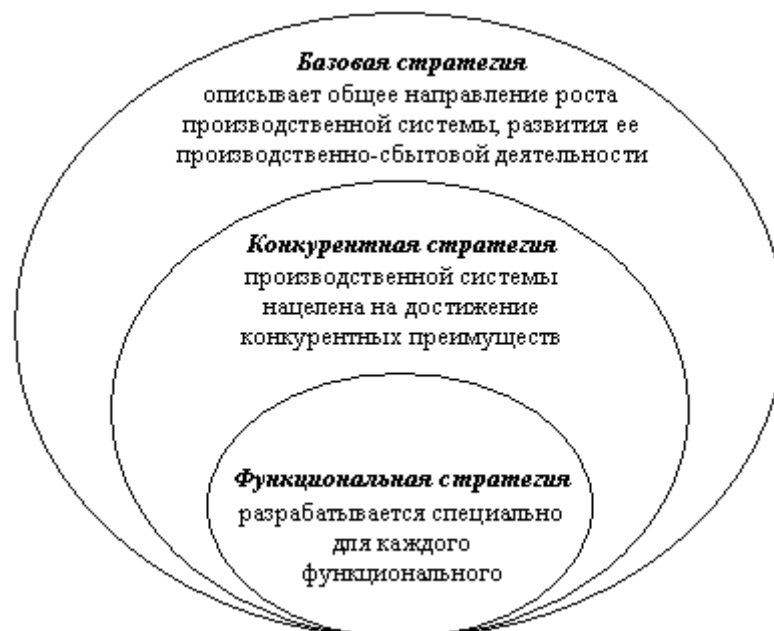


Рисунок 1.1 - Виды стратегий экономического развития [46]

Эталонная (базовая) стратегия - это стратегия, направленная на определение ценностей организации, находящих выражение в финансовых и

других целях. Она основана на выявлении, создании или приобретении ключевых ресурсов и производственных возможностей и влечет за собой решения о том, в каких отраслях организация намерена конкурировать и как будут связаны между собой разные направления бизнеса.

Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются организации в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия организации [8].

В дополнение к базовой стратегии, которая определяет комбинации различных стратегических областей деятельности организации, конкурентные стратегии определяют подходы, с помощью которых организация должна действовать в каждой такой области. В литературе конкурентную стратегию иногда называют деловой стратегией, бизнес стратегией.

Деловая стратегия нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если организация занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью общей стратегии организации. Если организация включает несколько деловых единиц, каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию [30].

Третьим типом стратегий являются функциональные стратегии, которые разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Под функциональными стратегиями понимаются стратегии, которые разрабатываются на основе корпоративной и деловой стратегии. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. К основным типам функциональных стратегий относятся:

- стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте - от его первоначальной разработки до внедрения на рынке, имеет две разновидности: инновационную стратегию и имитационную стратегию;

- производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов;

- маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта). Эта стратегия особенно успешна в производстве, ориентированном на массового покупателя с падающими реальными доходами;

- финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов;

Многие организации разрабатывают стратегию управления персоналом (человеческими ресурсами), с помощью, которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых в организациях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

Таким образом, исходя из этой классификации, стратегия, разрабатываемая организацией, должна представлять собой совокупность нескольких стратегий. Эти стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

Стратегический выбор организации должен быть определенным и однозначным. Только в этом случае организация достигнет успеха.

Разновидностью функциональной маркетинговой стратегии выступает продуктовая стратегия. Продуктовые стратегии представляют собой варианты долгосрочных решений, связанных с ассортиментом, объемами производства и последующей реализацией продукта (товаров, услуг). Продуктовые стратегии призваны обеспечить соответствие качества продукта (услуги) ожиданиям целевой аудитории потребителей, и тесно связаны с жизненным циклом товара.

Таким образом, продуктовые стратегии - это наборы правил, которыми при принятии решений в отношении видов продукции, предлагаемых рынку, в отношении выбора целевой аудитории и способов сбыта компании руководствуются [37].

Продуктовые стратегии определяют вектор развития любой компании, и являются общими концепциями, в соответствии с которыми компании меняют номенклатуру товаров, товарный ассортимент, и благодаря которым их продукция пользуется устойчивым спросом. Удачно разработанные продуктовые стратегии способны повысить рентабельность компаний, обеспечить их конкурентное преимущество. При выборе вида продуктовой стратегии компания учитывает свое текущее положение на рынке, состояние своих дел в настоящий момент, характер так называемого отраслевого окружения, существующие в компании традиции и культуру ведения бизнеса, и другие факторы.

Все продуктовые стратегии, вне зависимости от их вида, отвечают на вопросы: какой товар и в каком объеме производить (продавать), кому продавать и по какой цене.

Основные виды продуктовых стратегий представлены на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Основные виды продуктовых стратегий [10]

Для такой продуктовой стратегии, как недифференцированный маркетинг, характерны: стандартизированная, единообразная номенклатура и узкий ассортимент (один продукт), реализуемый однотипно на всем рынке, без различия его сегментов. Такая продуктовая стратегия экономична при большом масштабе производства, а затраты на рекламу в этом случае невелики.

Концентрированный маркетинг предполагает однородную стандартизированную номенклатуру товаров, которая предлагается выделенному сегменту рынка, что тоже экономически довольно выгодно, но связано с риском, так как выбранный сегмент рынка может и не оценить предлагаемый товар.

Позиционирование (сегментация) товара заключается в широком охвате рынка и выпуске широкой номенклатуры товаров, но эта продуктовая стратегия связана с большими издержками производства и расходами на рекламу.

Дифференциация товара как продуктовая стратегия связана с выпуском однотипного товара, но для каждого сегмента рынка товар незначительно видоизменяется [39].

Продуктовые стратегии согласно классификации Ф. Котлера можно разделить на стратегии, которые называются «лидер рынка», «претендента на лидерство», «последователя» и «нишер»

Продуктовые стратегии по М. Портеру делятся на стратегию лидерства за счет экономии на издержках, стратегию дифференциации, стратегию сфокусированных издержек и стратегию сфокусированной дифференциации.

И. Ансофф предложил делить продуктовые стратегии на стратегию проникновения на рынок, стратегию дифференциации и стратегию разработки новых товаров.

Классификацию продуктовых стратегии обобщим в таблице 1.2

Таблица 1.2- Обобщенная классификация продуктовых стратегии [составлено по 5, 26]

Наименование стратегии	Характеристика стратегии
Продуктовые стратегии по Ф.Котлеру	
Стратегия лидера рынка	Заключается в том, чтобы увеличить уровень выпускаемой продукции; защитить занимаемый сегмент рынка, а также попытаться увеличить свою долю на рынке
Стратегия претендента на лидерство	Состоит в том, чтобы увеличить свою долю рынка, а также потеснить позиции лидера
Стратегия последователя	Заключаются в возможности дублирования, видоизменения и приспособления продукции лидера с ее дальнейшим изготовлением и введением на рынок

Стратегия обитателя ниши (нишера).	Состоит в том, что организация выбирает узкую специализацию, которая не представляет интереса для больших компаний, и занимают там монопольную позицию в связи с отсутствием конкурентов
Продуктовые стратегии по М.Портеру	
Стратегия лидерства за счет экономии на издержках	Используя стратегию лидерства по издержкам, организация ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания — низкие затраты по сравнению с конкурентами.
Стратегия дифференциации	Организация, решившая использовать эту стратегию, все свои действия направляют на создание продукта, который обладает большей пользой для потребителей по сравнению с продуктом конкурентов. При этом затраты не относятся к числу первоочередных проблем.
Стратегия сфокусированных издержек	Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (а следовательно и к цене) существенны в отличие от остального рыночного пространства. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнять работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента. В данной стратегии можно достичь преимущества, если (1) иметь более низкие, чем у конкурентов, издержки на заданной рыночной нише, (2) иметь возможность предложить потребителям данного сегмента что-то отличное от конкурентов.
Стратегия сфокусированной дифференциации	Сфокусированная стратегия дифференциации зависит от покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара.
Продуктовые стратегии по И.Ансоффу	
Стратегия проникновения на рынок	Увеличение проникновения на рынок - это простая и наиболее очевидная стратегия для большинства компаний. Они уже присутствуют на рынке, их главная цель - увеличить продажи. Основным инструментом здесь выступает повышение конкурентоспособности продуктов, поэтому главное внимание в этой стратегии должно быть направлено на повышение эффективности бизнес-процессов, за счет чего можно увеличить как потребление продуктов существующими потребителями, так и привлечение новых клиентов
Стратегия расширения рынка	Эта стратегия является вторым возможным решением, в рамках которого компании пытаются адаптировать свои существующие продукты для новых рынков. Для этого необходимо определить новых потенциальных потребителей существующих продуктов.
Стратегия развития продукта	Третьим возможным путем роста является предложение на существующем рынке продуктов, имеющих характеристики, обновленные таким образом чтобы улучшить их соответствие рынку. Этот путь наиболее предпочтителен для тех компаний, чьи ключевые компетенции лежат в области технологий и технического развития. Возможности для роста основываются на: - добавление новых свойств продукта или продукта с повышенным

	качеством, в т.ч. репозиционирование продуктов - расширение продуктовой линейки (в т.ч. за счет новых вариантов предложения существующих продуктов) - разработка нового поколения продуктов - разработка принципиально новых продуктов
Стратегия диверсификации	Последняя из возможных стратегий является наиболее рискованной для компании, т.к. подразумевает выход на принципиально новую территорию для нее. Ее выбор оправдан в случаях, когда: - компания не видит возможностей достижения своих целей, оставаясь в рамках первых трех стратегий - новое направление деятельности обещает быть намного прибыльнее, чем развитие существующих - когда имеющейся информации недостаточно, чтобы быть уверенным в стабильности существующего бизнеса - развитие нового направления не требует серьезных инвестиций

Сравнительный анализ подходов к классификаций продуктовой стратегий показал, что Ф. Котлер акцентировал внимание при разработке стратегии на необходимость для фирмы к адаптации к новым технологиям и за счет этого на снижение ресурсоемкости и повышение качества товара. Портер М. при разработке стратегии акцентировал внимание на уровне рынка (национальный рынок или сегмент национального рынка), уникальность товара и уровень издержек. Ансофф.И акцентировал внимание при разработке стратегии на возникновение новых рынков и товаров.

Концептуальная схема для сравнения альтернативных продуктовых стратегий состоит в следующем. Каждая стратегия сравнивается с другими 1) по уровню дифференциации товара (он может быть оценена или низкой или высокой); 2) по позиции организации по уровню затрат (низкая или высокая); 3) по широте поглощаемых рынком ассортиментных позиций товара (узкий или широкий рынок). Более предпочтительна та стратегия, которая занимает лучшие позиции в измерениях дифференциации товара, уровня затрат и поглощаемых рынком ассортиментных позиций товара [44].

1.2 Методы формирования продуктовой стратегии организации

Методические основы формирования функциональных стратегий раскроем на примере продуктовой стратегии. Унифицированной стратегии для всех

организации и на все времена не существует. Каждая организация в своем роде уникальна. Поэтому и процесс выработки стратегии в организации зависит от занимаемой им позиции на целевом рынке, сложившейся динамики собственного развития, реального кадрового и производственного потенциала, особенностей поведения конкурентов, специфики производимого товара или оказываемых услуг, достигнутого уровня развития национальной экономики, культурной и социальной среды и т. д. Процесс формирования стратегии состоит из трех фундаментальных этапов

1. Стратегический анализ - это этап, на котором системно анализируются факторы внешнего делового окружения и внутренней среды организации для определения «текущего состояния дел» на нем и выявления условий для дальнейшего успешного развития на сложившемся рынке [45]. То есть создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора стратегических альтернатив.

2. Целеполагание представляет собой важнейший этап формирования стратегии, на котором формулируется миссия и определяются цели развития организации.

Общим в определении целей обычно представляются три ключевых момента. Во-первых, цель характеризует направление развития организации в определенный промежуток времени. В этом заключается ее качественная характеристика. Во-вторых, цель определяет желаемое состояние организации в будущем, которое должно быть достигнуто организацией через определенный промежуток времени. В этом заключена количественная характеристика рассматриваемого понятия. В-третьих, цель является выразителем интересов определенных субъектов экономики в отношении значений двух предыдущих характеристик.

3. Стратегический выбор - это определение соответствия процесса достижения некоторого желаемого состояния на основе имеющихся ресурсов.

Одним из первых шагов стратегического анализа должна являться выработка представления о совокупности тех многочисленных видов деятельности, которыми занимается организация.

В качестве единицы такого анализа, позволяющей свести сложные явления к простым, И. Ансофф предлагает рассматривать стратегическую зону хозяйствования (СЗХ) - отдельный сегмент рынка, на который та или иная организация имеет (или хочет получить) выход [5].

Применительно к организации в качестве СЗХ предлагается рассматривать однородную группу потребителей, приобретающих однородную группу продуктов (товаров). Таким образом, весь стратегический анализ и последующий стратегический выбор в организации должны осуществляться в разрезе выделенных СЗХ.

После определения критических точек и направлений стратегического анализа в организации необходимо провести общую оценку его внешней и внутренней среды с точки зрения возможностей организации и его преимуществ перед конкурентами.

Задачами второго этапа стратегического анализа в организации является:

- определение номенклатуры продуктов, предлагаемых организацией, объединение их в однородные продуктовые группы и оценка их потребительских качеств и уровня цен;

- идентификация потребителей организации, объединение их в однородные потребительские группы, определение количества потребителей в каждой группе и их покупательской способности, оценка искомых потребителями выгод и предпочтительных для них каналов сбыта;

- выделение СЗХ путем создания матрицы «однородная продуктовая группа /однородная потребительская группа» и оценка каждой СЗХ с точки зрения силы в ней конкурентной позиции организации.

Целями второго этапа стратегического анализа организации являются:

- определение сил конкуренции, действующих в каждой СЗХ и оценка их влияния на организацию;

- относительная оценка привлекательности каждой СЗХ с точки зрения наличия или отсутствия в ней определенных конкурентных сил, а также выявления уровня их противодействия организации;

- идентификация возможных факторов успеха организации в его конкурентной борьбе за каждую СЗХ, т.е. определение тех возможностей, за счет которых организация может добиться конкурентного преимущества в соответствующей СЗХ.

Концептуальной основой этого этапа стратегического анализа служит теория конкуренции М. Портера, согласно которой состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать пятью конкурентными силами. Модель пяти сил конкуренции М. Портера является концептуальным средством для формулирования и диагностики принципиальных структурных схем конкурентных сил.

Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность в ближайшей перспективе [44].

Теория конкуренции Майкла Портера свидетельствует о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке.

Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара с позиции следующих групп – потенциальных угроз:

- рыночная власть покупателей;
 - рыночная власть поставщиков;
 - угроза вторжения новых участников;
 - опасность появления товаров – заменителей;
 - уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция
- (рис.1.3).

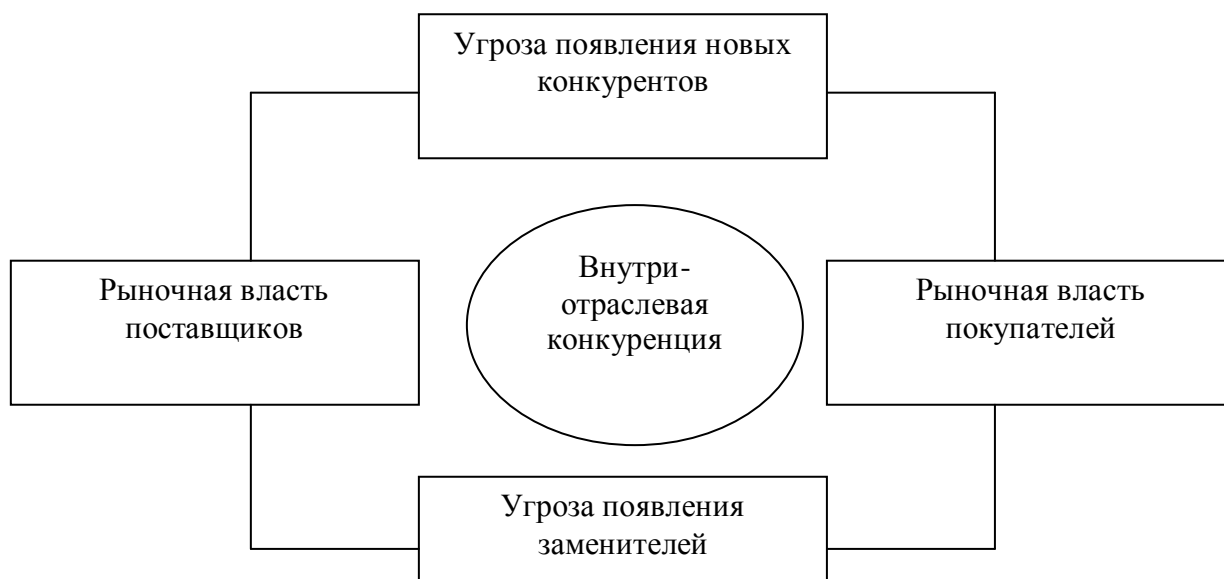


Рисунок 1.3 – Модель пяти сил Портера [44]

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.

Задачей третьего этапа стратегического анализа является углубленная проработка возможностей организации добиться конкурентного преимущества перед каждым из конкурентов в каждой СЗХ.

Закончив стратегический анализ, можно переходить к последнему этапу формирования стратегии организации, т.е. к стратегическому выбору (выбору и обоснованию портфеля стратегий).

Для сопоставления СЗХ и определения стратегий поведения в каждой из них применяют разные подходы. Одним из наиболее простых и часто применяемых является подход Бостонской консультативной группы (БКГ), основанный на построении матрицы «Темп роста рынка (объема спроса) / доля рынка», в которой по вертикали откладывается значение степени привлекательности области бизнеса, а по горизонтали - экстраполированная конкурентная позиция. В результате анализа организации каждый вид выпускаемой продукции можно поместить в один из четырех квадрантов матрицы.

В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы [30]:

- Первая гипотеза основана на эффекте опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

- Вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются (а это бывает не всегда), можно выделить четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями.

Матрица БКГ способствует выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем. Среди достоинств матрицы БКГ, прежде всего, стоит отметить ее простоту. Матрица весьма полезна при выборе между различными СЗХ, определении стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу. Однако, из-за простоты, матрица БКГ обладает двумя существенными недостатками:

-все СЗХ, положение в которых компании анализируется с помощью матрицы БКГ, должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла;

-внутри СЗХ конкуренция должна идти таким образом, чтобы используемых показателей было достаточно для определения прочности конкурентных позиций компании.

		ДОЛЯ РЫНКА	
		Высокая	Низкая
РОСТ РЫНКА	Высокий	«звезды»	«знаки вопроса»
	Низкий	«дойные коровы»	«хромые утки»

Рисунок 1.4 – Портфельная матрица БКГ [28]

Матрица указывает на четыре основные позиции товара:

-высококонкурентный товар на быстрорастущих рынках (товар - «звезда»);

-высококонкурентный товар на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли «дойные коровы» или «денежные мешки»);

-не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках товары с неясным будущим («знаки вопроса»);

-низкоконкурентные товары на рынках, находящихся в состоянии застоя («собаки» или отверженные мира бизнеса).

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

-«звезды» оберегать и укреплять;

-по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;

-для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача части денежной выручки под управление менеджеров высшего уровня;

-«дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;

-комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования - умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;

-комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;

-комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

Чтобы применить матрицу БКГ для формирования продуктового портфеля организации, необходимо провести квантификацию показателей «возможности расширения отраслевого рынка» и «уровень конкурентоспособности». Как правило, в качестве таковых избирают темпы роста рынка (объемов продаж) организации и относительную долю рынка.

Темпы роста рынка характеризуют движение продукции на рынке. В свою очередь индекс роста по каждому из видов продукции может быть рассчитан как отношение объема реализации продукции за текущий период к объему реализации за предыдущий.

ABC-анализ - метод, позволяющий определить наиболее значимые ресурсы компании с точки зрения валовых продаж и валовой прибыли. Метод позволяет определить нерентабельные или низко-рентабельные группы товаров, своевременно улучшить и оптимизировать ассортиментный портфель.

Для проведения ABC-анализа необходимо выполнение трёх этапов [34]:

1. Определение целей анализа и показателей реализации Чаще всего в ABC-анализе используют один ключевой показатель. Однако, если номенклатура товарных позиций большая, то следует выбрать несколько

критериев. Для начала ассортимент ранжируется по наиболее существенному показателю, затем группы классифицируются по менее значимым показателям.

2. Расчёт нарастающего итога по каждому показателю анализа. Для этого список ассортиментных позиций сортируется по убыванию (возрастанию) и рассчитывается удельный вес значения показателя для каждого товара. Далее рассчитываем долю с накопительным итогом путём прибавления к сумме предыдущих позиций.

3. Распределение товаров по группам анализа. Существует множество методов выделения групп, однако, наиболее применимые из них:

-эмпирический метод - разделение происходит в классической пропорции 80/15/5, основанной на принципе Парето: А - наиболее ценные ассортиментные позиции, 20% ассортимента, 80% продаж; В - промежуточные, 30% ассортимента, 15% продаж; С - наименее ценные, 50%-ассортимента, 5% продаж. Встречаются и другие процентные соотношения разбиения на группы, также допускается и установление границ индивидуально каждой компанией;

-метод суммы, где складывается доля объектов и их совокупная доля в результате - таким образом, значение суммы находится в диапазоне от 0 до 200%. Группы выделяют так: группа А - 100%, В - 45%, С - все остальное;

-метод кумулятивной кривой, в котором к кривой АВС (удельных весов с нарастающим итогом) проводится касательная, отделяя сначала группу А, а затем С.

После разделения всех товаров на группы А, В и С, формируются решения относительно каждой товарной группы.

XYZ-анализ позволяет проводить классификацию и прогнозирование товаров на основе сравнения стабильности тех или иных объектов исследования, например, стабильности продаж отдельных видов товаров, колебания уровня спроса. Рассмотрим этапы XYZ-анализа [43]:

1. Определение показателей анализа, которые будут соответствовать выбранной цели, а также какие периоды будут анализироваться (не менее 4-х).

2. Вычисление средних значений продаж за все анализируемые периоды по каждой ассортиментной единице.

3 Расчёт коэффициента вариации (V) по формуле (1):

$$V = \frac{\sigma \times 100}{\bar{x}}, \quad (1)$$

где σ – среднеквадратическое отклонение; \bar{x} – среднее значение параметра по оцениваемому объекту.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (2)$$

где x_i – значение параметра по оцениваемому объекту за i-ый период; n – число периодов анализа;

4. Распределение товаров по группам классификации. Все позиции до границы 15% - категория X (продукты, характеризующиеся стабильностью продаж и возможностью точного прогнозирования их потребления); от 15% до 50 % - Y (продукты, потребление которых более сложно прогнозировать, но проявляются некоторые тенденции); до 100% - Z (товары, не имеющие тенденций в потреблении, потребляемые нерегулярно). Как и в ABC-анализе, существуют различные подходы к заданию границ классификации, а также допускается установление собственных.

После проведения ABC-анализа и XYZ-анализа необходимо объединить их результаты. Для этого следует составить матрицу (рис. 1.6):

AX	AY	AZ
BX	BY	BZ
CX	CY	CZ

Рисунок 1.5 - ABC-XYZ анализ. Совмещение результатов [36]

В результате по каждой категории можно сделать выводы о ее ценности для компании и потребителя .

Товары групп АХ и ВХ требуют постоянного их наличия, при этом не требуется излишний страховой запас, так как они хорошо прогнозируются. А группы АУ и ВУ с высоким и средним уровнем товарооборота, наоборот, требуют увеличения страхового запаса.

Группы АZ и ВZ: обеспечение наличия данных групп за счет увеличения страхового запаса приведет к значительному повышению складского запаса, что влечет за собой дополнительные издержки, связанные с хранением.

Группа СХ: для данных товаров нужно определить необходимую периодичность поставок, для того, чтобы не держать их на складе. Товары групп СУ и СZ необходимо выводить из оборота, но при этом следует провести дополнительный анализ и разобраться, на каком этапе жизненного цикла находится тот или иной продукт.

Сравнительный анализ методов оценки и выбора стратегии поведения организации в каждой СЗХ проведем в таблице 1.2

Таблица 1.2 - Сравнительный анализ методов оценки и выбора стратегии поведения организации в каждой СЗХ

Наименование метода	Особенности	Преимущества	Недостатки
Матрица БКГ	Матрица БКГ акцентирует внимание на движении наличности, потребностях в инвестициях и прибыльности каждого хозяйственного подразделения (бизнеса), а также на выгодах от перераспределения финансовых ресурсов диверсифицированной компании между этими подразделениями с целью оптимизации своего портфеля деловой активности.	- продуманная теоретическая основа (вертикальной оси соответствует жизненный цикл товара, горизонтальной – эффект масштаба производства); - объективность оцениваемых параметров (темпа роста рынка, относительная доля рынка); - простота построения; наглядность и понятность; большое внимание уделяется	- трудно четко определить долю рынка; - оцениваются только два фактора, тогда как другие не менее важные упускаются из рассмотрения; - не все ситуации можно описать в рамках 4-х исследуемых групп; - не работает при анализе отраслей с низким уровнем конкуренции; - почти не учитывается динамика показателей, тренды;

	деловой активности.	внимание уделяется денежным потокам;	показателей, тренды; - матрица БКГ позволяет выработать стратегические решения, но ничего не говорит о тактических моментах в реализации этих стратегий.
ABC-анализ	ABC-анализ -- метод, позволяющий классифицировать товарные запасы компании по степени их важности путём деления на три категории.	-простота, -точность -наглядность, -возможность автоматизации	Недостатками обоих методов является то, что они не позволяют обеспечить правильность выводов при построении сложного, слабо структурированного товарного ассортимента.
XYZ-анализ	XYZ-анализ -- математически-статистический метод, который позволяет проанализировать и спрогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных товаров.		

Процесс формирования функциональных стратегий может быть представлен в виде последовательности описанных выше блоков. Конкретные методы реализации процедур, составляющих содержание каждого из блоков, нашли отражение в методике формирования адаптивных стратегий.

С учетом сущности и содержания каждого из этапов построения функциональных стратегий, раскрытых выше, укрупненная схема формирования стратегий, может быть представлена в виде, изображенном на рис. 1.7

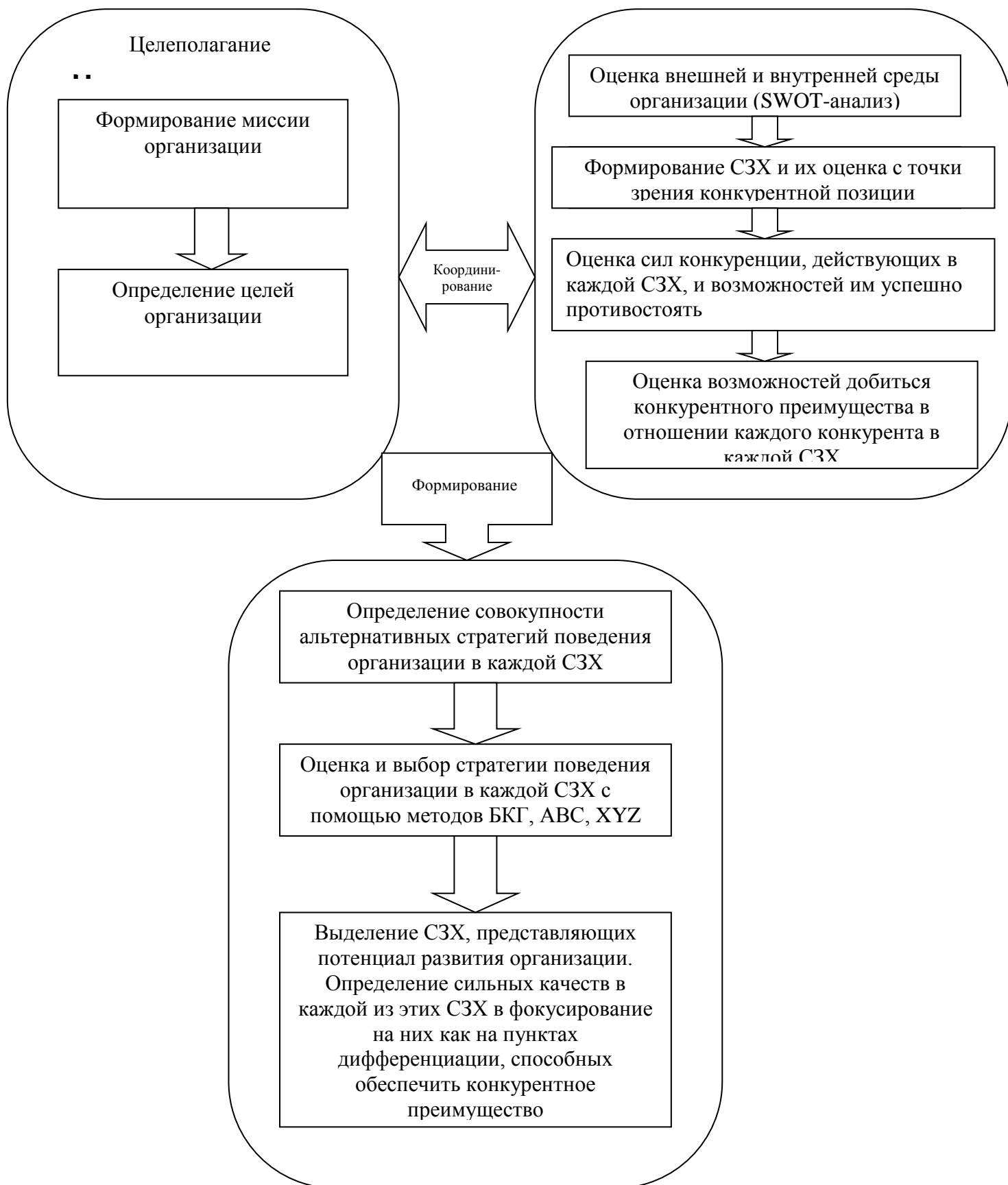


Рисунок 1.7 – Укрупненная схема этапов формирования продуктовой стратегий
[10]

Закончив работу по формированию продуктовых стратегий можно определить:

- СЗХ, которые представляют потенциал развития организации в плановом периоде;
- стратегию поведения организации в каждой из этих СЗХ.

Учитывая, что СЗХ была определена как однородная группа продуктов, удовлетворяющая запросы определенной группы потребителей, можно говорить о том, что в результате проделанной работы будет определена на предстоящий период номенклатура продуктов и их ориентировочные объемы, которые будут пользоваться спросом. Кроме того, определены виды продуктов, требующие совершенствования, а также общие направления и способы такого совершенствования.

Вывод

Изучение теоретических аспектов формирования продуктовой стратегии организации позволяет сделать вывод о том, что разновидностью функциональной маркетинговой стратегии выступает продуктовая стратегия. Продуктовые стратегии представляют собой варианты долгосрочных решений, связанных с ассортиментом, объемами производства и последующей реализацией продукта (товаров, услуг). Продуктовые стратегии призваны обеспечить соответствие качества продукта (услуги) ожиданиям целевой аудитории потребителей, и тесно связаны с жизненным циклом товара

Продуктовые стратегии определяют вектор развития любой компании, и являются общими концепциями, в соответствии с которыми компании меняют номенклатуру товаров, товарный ассортимент, и благодаря которым их продукция пользуется устойчивым спросом. Удачно разработанные продуктовые стратегии способны повысить рентабельность компаний, обеспечить их конкурентное преимущество.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение теоретических аспектов формирования продуктовой стратегии организации позволяет сделать вывод о том, что разновидностью функциональной маркетинговой стратегии выступает продуктовая стратегия. Продуктовые стратегии представляют собой варианты долгосрочных решений, связанных с ассортиментом, объемами производства и последующей реализацией продукта (товаров, услуг). Продуктовые стратегии призваны обеспечить соответствие качества продукта (услуги) ожиданиям целевой аудитории потребителей, и тесно связаны с жизненным циклом товара

Продуктовые стратегии определяют вектор развития любой компании, и являются общими концепциями, в соответствии с которыми компании меняют номенклатуру товаров, товарный ассортимент, и благодаря которым их продукция пользуется устойчивым спросом. Удачно разработанные продуктовые стратегии способны повысить рентабельность компаний, обеспечить их конкурентное преимущество.

В данной работе рассмотрим деятельность Красноярского филиала ОАО «ТД «Русский холодъ», расположенного по адресу: 660061, Красноярск, ул. Калинина д. 82

Покупателями товаров ОАО «ТД «Русский холодъ» являются организации, занимающиеся розничной торговлей данного ассортимента товаров.

Таким образом, реализации возможностей развития ОАО ТД «Русский холодъ» способствуют такие факторы, как наличие устойчивых хозяйственных связей с производителем мороженого, благоприятная политика в области ограничения импорта молочных продуктов, а также наличие устойчивых хозяйственных связей с большим количеством клиентов.

К угрозам можно отнести высокий уровень инфляции, снижение доступности кредитных ресурсов, усиление конкурентной борьбы.

Проведенный анализ внутренней среды позволил выявить следующие сильные стороны: широко развитая сбытовая сеть, преобладание основного

персонала, повышение экономической эффективности хозяйственной деятельности

Проведенный анализ внутренней среды позволил выявить следующие слабые стороны: высокая текучесть кадров, отсутствие продаж через собственные розничные киоски, слабая мотивация персонала

Наибольшая суммарная оценка (2,25 балла) приходится на стратегию усиления позиций на рынке. Именно она является приемлемым средством, ведущим к повышению эффективности деятельности и обеспечению оптимального функционирования предприятия.

Для повышения конкурентоспособности предприятия особое значение имеет правильное формирование товарного ассортимента с учетом современных тенденций рынка.

С целью принятия эффективного управленческого решения в области товарного ассортимента для повышения эффективности деятельности предприятия в целом, необходимо проанализировать ассортиментную политику предприятия. Анализу подвергался весь товарный ассортимент предприятия.

При проведении ABC-анализа было установлено, что стратегически важная позиция в ассортименте продукции, которая вносит значительный вклад в формирование выручки от реализации (группу «А») это:

- Мороженое в стаканчиках;
- Весовое мороженое;
- Пельмени, манты, хинкали;
- Овощи, грибы, ягоды

Общий вклад в выручку предприятия ОАО ТД «Русский холодъ» составляет группа А, это 40% от всей совокупности продукции, реализуемой ОАО ТД «Русский холодъ».

Чуть меньше половины всего ассортимента предприятия ОАО ТД «Русский холодъ» составляют группу «С». Остальное количество – это группа «В». Категория «В» составляет в совокупности 31,3% вклада в оборот предприятия ОАО ТД «Русский холодъ». Данная группа обеспечивает

стабильную прибыль предприятий. В краткосрочной перспективе данная группа является относительно стабильной, она не нуждается в значительных инвестициях (лишь для поддержки данной группы товаров на плаву).

Категория «С» составляет в совокупности 26,1% вклада в оборот предприятия ОАО ТД «Русский холод». Данная группа включает в себя наименее важные и доходные ассортиментные позиции организации.

В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ (Бостонской консалтинговой группы) рассматриваются: темпы поста рынка (объемов продаж) предприятия и относительная доля рынка.

Для достижения целей предприятия – повышения конкурентоспособности, руководству организации необходимо направить свои усилия на реализацию «мороженое в стаканах», «пельмени, манты, хинкали», «овощи, грибы, ягоды», которые позволят сформировать портфель продукции, обеспечивающий предприятию благоприятное стратегическое положение.

Разработка продуктовой стратегии включает в себя следующие мероприятия:

1. На основе проведенного анализа ассортимента продукции в пункте 2.2 выпускной квалификационной работы необходимо разработать стратегию развития каждой из СЗХ.

Таким образом, возможные стратегии развития для ОАО ТД «Русский холод»:

- СЗХ № 4. Рожки, СЗХ № 8. Ванночки и ведерки, СЗХ № 9. Весовое мороженое, СЗХ № 13. Вареники – предполагается стратегия удержания рынка, сохраняя свою долю рынка;

- СЗХ № 3. Стаканы, СЗХ № 12. Пельмени, манты, хинкали, СЗХ № 19. Овощи, грибы, ягоды – требуют серьезных инвестиций в свое развитие, расширение доли на рынке, роста объемов производства и реализации, то есть для них характерна стратегия роста. Их развитие инвестируется за счет избытка финансовых средств, образующихся в СЗХ № 4. Рожки, СЗХ № 8. Ванночки и ведерки, СЗХ № 9. Весовое мороженое, СЗХ № 13. Вареники;

– СЗХ № 2. Фруктовый лед, СЗХ № 5. Трубочки и батончики, СЗХ № 7. Рулеты и торты, СЗХ № 11. Мягкое мороженое и СЗХ № 20. Морепродукты– видимо, также предполагает стратегию роста, увеличение объемов производства и реализации, постепенно ее следует переместить в зону «звезд»;

– СЗХ № 1. Эскимо, СЗХ № 6. Брикеты, СЗХ № 10. Гастроемкости, СЗХ № 14. Котлеты, мясные п/ф, СЗХ № 15. Блинчики, СЗХ № 16. Тесто СЗХ № 18. Бургеры, СЗХ № 17. Пицца– скорее следует выводить с рынка, применив к ней стратегию «сбора урожая», то есть максимизировать возможную прибыль от ее деятельности, несмотря на снижение доли на рынке, затем этот бизнес подлежит продаже, полученные средства могут быть направлены на развитие перспективных стратегических зон хозяйствования.

2. Открыть на базе предприятия линию фасовки овощей, грибов, ягод из промышленной упаковки в потребительскую.

3. Перевести торговое предприятие с программного обеспечения «1С:Торговля», версия 7.7, на «1С:Торговля», версия 8.0. Среди стандартных аналитических отчетов в «1С:Торговля» версия 8.0 имеется анализ оборачиваемости активов, группировка активов по методу ABC и XYZ.

4. Провести рекламные акции, направленные на продвижение СЗХ № 2. Фруктовый лед, СЗХ № 5. Трубочки и батончики, СЗХ № 7. Рулеты и торты, СЗХ № 11. Мягкое мороженое и СЗХ № 20. Морепродукты.

Проведя оценку социально-экономической целесообразности разработки продуктовой стратегии ОАО ТД «Русский холодъ», можно сделать вывод, что после внедрения мероприятий, составляющих содержание продуктовой стратегии, организация будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации» [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2014, N 15, ст. 1691- 32 с. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс».– Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч.1 [Электронный ресурс] : федер. закон N 146-ФЗ от 31.07.1998 ред. от 28.12.2016// Справочная правовая система «КонсультантПлюс».– Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - Москва: Либроком, 2013. - 248 с.
5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф . - Санкт-Петербург: Питер, 2012. -412с.
6. Архипов, С. Мифы ABC-анализа / [Электронный ресурс] / С.Архипов, – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/community/articles/1099443/http://scm-book.ru/antiABC>
7. Барановская, Т.П. ABC и XYZ – анализ ассортимента предприятий хлебопекарной промышленности потребительской кооперации / Т.П. Барановская // Научный журнал КубГАУ – 2015 - №114(10) – С. 18-25
8. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
9. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.

10. Башкирова, А.А. Разработка продуктовой стратегии и совершенствование рекламной деятельности ОАО «Йошкар-Олинская кондитерская фабрика» в г. Йошкар-Оле Республики Марий Эл/ А.А.Башкирова // Студенческая наука и XXI век – 2015 - №12 – С.134-136
11. Беляев, Ю.К. Оценка эффективности инновационной продуктовой стратегии книжного издательства /Ю.К.Беляев, Н.А.Букашкина // Инновации и инвестиции – 2014 - №8 – С. 2-7
12. Бекова, Р.Ж. Управление ассортиментом и товарными запасами как система менеджмента торгового предприятия /Р.Ж.Бекова // Вестник Университета Туран - 2013 - №2 – С. 39-44
13. Бондаренко, В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие/ В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина. - Москва: КНОРУС, 2010.-232 с.
14. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е.Вершигора– Москва: ИНФРА-М, 2011. – 283 с.
15. Вертакова, Ю.В. Управление инновациями: теория и практика : учеб.пособие / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко.- Москва: Эксмо, 2008.- 432 с.
16. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 160 с.
17. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – Москва: Гардарика, 2008. – 296 с.
18. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 511 с.
19. Глин, Дж. Стратегия бизнеса/ Дж.Глин, В.Маркова ,Д. Перкинс - Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2010. - 656с.
20. Дацко, С.Н. Методы оценки и способы снижения рисков в торговле: практический аспект / С.Н. Дацко // Финансовый бизнес. – 2010. - № 5. – С. 45 – 47.
21. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П.Дойл – Санкт-

Петербург, Питер, 2012 –544с.

22. Ермаков, В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: МОДЭК, 2010. – 208 с.

23. Железова, Т.А. Формирование товарного ассортимента с применением ABC-XYZ-анализа для управления товарными запасами /Т.А.Железова, Леоненко Л.И. // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права – 2016 - № 3 –с. 36-40

24. Жирный, Н.В. Как получить результаты по матричным исследованиям ресторанных услуг. / Н.В.Жирный, С.С.Федорцова // Маркетинговые коммуникации. - 2016. - № 5 — с. 262-275.

25. Ивасенко, А.Г. Антикризисное управление : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – Москва: КНОРУС, 2010. 504 с.

26. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. - Москва: Вильямс, 2016. - 496 с.

27. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. - СПб.: Питер, 2012. - 480 с.

28. Кручинецкий, С. Методика управления ассортиментом и товарным запасом торговой компании /С.Кручинецкий [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/community/articles/1099443/>.

29. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - Москва: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.

30. Леманн Дональд, Р. Управление продуктом : учебник для студентов вузов / Дональд Р. Леманн, Рассел С. Винер – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 719 с.

31. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 288 с.

32. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.

33. Менеджмент: учебное пособие / кол.авторов ; под ред. Н.Ю. Чаусова, А.О. Калугина. – Москва: КНОРУС, 2010.-496 с.
34. Морковина, С.С. ABC-анализ как инструмент оперативного планирования основной деятельности организаций /С.С.Морковина// Экономический анализ: теория и практика – 2012 - №38 –с. 2-9
35. Парахина, В. Н. Методология формирования стратегии организации /В. Н. Парахина // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2013. – № 1 (14). – С. 95–101.
36. Покалюк, Н.И. Управление ассортиментом продукции на основе ABC и XYZ – анализа /Н.И.Покалюк // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика - 2015 - №7-2 –с. 360-364
37. Рагель, Д. Продуктовый менеджмент – важный инструмент в деятельности компании / Д.Рагель //Наука и инновации – 2015 - №5 с. 34-37
38. Сивякова, И.А. Анализ продуктовой стратегии ГУП г. Севастополя «Агропромышленное объединение «Севастопольский винодельческий завод» /И.А.Сивякова, Н.Ю.Шипилов //Молодой ученый – 2016 - №11 – с. 54-59
39. Секерин, В.Д. Основы маркетинга: учебное пособие / В.Д. Секерин. - Москва: КноРус, 2013. - 232 с.
40. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учеб. пособие для вузов /Н.Н. Селезнева, А.Ф.Ионова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 639 с.
41. Статистические данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>.
42. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - Москва: Вильямс, 2013. - 928 с.
43. Фишер, А. В. Методы выделения групп в ABC-XYZ-анализе / А. В. Фишер // Логистика и Управление. – 2011. – № 1. – С. 58–63.
44. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и

средства конкурентного анализа в бизнесе. /К.Фляйшер, Б.Бенсуссан - Москва: Бином, 2015.-541с.

45. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - Москва: Дашков и К, 2016. - 468 с.

46. Фролова, В.В. Систематизация подходов к классификации стратегий развития предприятия /В.В.Фролова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева – 2014. - №17. – С. 3 -9

47. Чуб, Б.А. Стратегический менеджмент организации /Б.А.Чуб [Электронный ресурс] –Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>

48. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - Москва: КноРус, 2013. - 320 с.

49. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.И. Шилков. - Москва: Форум, 2013. - 304 с.

50. Щеголева, А.А.. Анализ сильных и слабых сторон крупных компаний / А.А.Щеголева // Young Science - 2014. - № 3. - С.111 -115.

